

**PARADIGMA DECISIONAL MULTICRITERIAL ENFOCADO HACIA EL
PROCESO DE TOMA DE DECISIONES EN LA ORGANIZACIÓN.**

Linda Melisa Jiménez y Vilma Vélez Molina.

Universidad de La Sabana.

Resumen

El presente artículo es una recopilación de diversos modelos y teorías planteadas por diferentes autores, quienes han enfocado sus estudios a la investigación de los diferentes criterios que influyen en el proceso de toma de decisión (PTD) en una organización, tomando fuerza y dando lugar al paradigma multicriterial que involucra criterios tales como el trabajo en equipo e individual y sus consecuencias, el liderazgo desde varias perspectivas, la comunicación como medio para el logro de los objetivos, la motivación del equipo de trabajo, la edad como factor influyente, el tiempo empleado para dar soluciones y la tecnología utilizada para optimizar el proceso de toma de decisión (PTD) en la organización.

Palabras clave: Proceso de toma de decisión, Trabajo en equipo, cualidades del líder, habilidades de la comunicación, motivación de los empleados, edad, estimación del tiempo, solución de problemas.

Abstract

This article is a compile of different models and theories proposed by some authors, who have approached their studies to the research of different criterions that have influence on the organizational making - decision process (MDP), taking effort as a recognized of multiple criteria decision making paradigm that involve criterions like team work and individual work and their consequences, some views about leadership, communication for reaching the goals, motivation in organizational team workers, age as a factor of organizational behavior, time spent to make decisions and technology used to improve the organizational making - decision process (MDP).

Keywords: making decision process, work teams, leadership qualities, communication skills, employee motivation, developmental age groups, time estimation, problem solving.

EL PARADIGMA DECISIONAL MULTICRITERIAL ENFOCADO HACIA EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES EN LA ORGANIZACIÓN.

El proceso de toma de decisiones (PTD) en la organización es un proceso complejo debido a la cantidad de criterios (variables que interfieren en este); así como a las múltiples las consecuencias que tienen determinadas decisiones en la organización, es por esto, que la organización de hoy esta obligada a introducir nuevos criterios que optimicen este proceso para satisfacción de la misma.

Los primeros trabajos desarrollados sobre PTD fueron realizados por Koopmans en 1951, (Judy, 1984). Otros trabajos cruciales para el desarrollo de los paradigmas del PTD son los desarrollados por Charnes, Cooper en 1955 los cuales han sido mejorados posteriormente por Charnes y Cooper en 1961, (McCune, 1994). Estas ideas pioneras fueron desarrollados por otros investigadores, culminando en el Primer Congreso Mundial sobre Toma de Decisiones en 1972. Tal acontecimiento puede considerarse como el nacimiento del paradigma decisional multicriterio, así como el comienzo de un nuevo período en el campo de las ciencias de la decisión.

El indiscutible éxito y apoyo sociológico por la comunidad científica del paradigma decisional multicriterio ha tomado fuerza con la aparición de una revista, el Journal of Multi - Criteria Decision Analysis y posteriormente Organizational Behavior And Human Decision Processes. Estas han confirmado la existencia de dos contextos decisionales: monocriterial y multicriterial. Puede decirse entonces que la teoría de la decisión monocriterial constituye un viejo paradigma superado por el enfoque multicriterial, siendo el

primero el modelo de administración tradicional, posiblemente más tendencioso hacia lo autocrático, el jefe es quien toma las decisiones siempre; esta tendencia puede ser producto de una cultura aprendida del mismo sistema dentro del cual trabaja la organización o incluso puede reflejar desconfianza en sí mismo, al temer que si alguien más propone buenas ideas su propio puesto como jefe podría entrar “en riesgo” (Winkist y Larson, 1998); pero generalmente, se trata más de una cultura y de un estilo de administración de la organización donde el líder encargado del PTD es autocrático y está acostumbrado a tomar decisiones, cree que para eso le pagan, no confía plenamente en el criterio de los demás como tampoco los involucra (Saaty, 1996). Sin embargo, con todos los acontecimientos ocurridos en los últimos años, la urgente necesidad de hacer organizaciones eficientes, la responsabilidad de ahorrar recursos energéticos, la necesidad de utilizar racionalmente los recursos, para dar satisfacción a un cliente cada vez más exigente, consciente y preparado, ha provocado la necesidad de cambiar el paradigma decisional de un enfoque de optimización monocriterial a un enfoque multicriterial (Vander Pooten, 1995) donde se obtienen soluciones que modelan racionalmente la forma de actuar del decisor, ya que lo fundamental no es abordar técnicas y / o herramientas que permitan obtener un ahorro en cualquier dirección de una organización, sino buscar una solución en la que se reduzca los costos totales y se mejore todos los procesos, Saaty (1997).

En el PTD multicriterial se hace referencia a la existencia de al menos dos alternativas o posibles decisiones y factores que intervienen en dicho proceso (Vander Pooten, 1995).

Uno de los criterios más usados es la creación de equipos conformados por personas pertenecientes a la organización que comparten los mismos paradigmas, los cuales tienen la función de puntualizar que es lo mejor o por lo menos que es lo más factible de realizar y que influya de manera positiva y significativamente en determinada situación que interfiera en el alcance de los objetivos y metas de la organización; este criterio ha recibido atención fundamental por los grupos de investigación por la influencia que tienen los grupos en las decisiones y en sus procesos, Parks y Cowlin (1995), quienes notaron la importancia que tiene tomar decisiones en un contexto grupal; sin embargo, Gigone y Hastie (1997), destacan la importancia de tener en cuenta que en algunas ocasiones los equipos encargados de la toma de decisiones pueden empeorar este proceso, puesto que al involucrar más personas es igualmente más complicado ponerlos de acuerdo, especialmente por los intereses personales de cada uno y más aún cuando la información tiene diferente significado para cada uno de los individuos; no obstante, Moon et al. (2003), aseguran que es importante establecer acuerdos entre el equipo participante en el PTD, donde haya una razón coherente por la cual sea significativo e importante que se encuentren participando en dicho proceso y asumiendo determinado rol, de tal forma que posean claridad de sus prejuicios, paradigmas y estímulos negativos que interfieran y en la misma medida hagan caso omiso a estos, para evitar un posible abandono del PTD.

Los resultados de las hipótesis planteadas por Zhang y Lu (2003), predicen que los grupos que funcionan de forma efectiva pueden destinar menos del presupuesto total debido que escogen mejores alternativas que

cuando se hace de forma individual; los criterios que interfieren en estos grupos son: el número de miembros que conforman el equipo y la variedad de factores involucrados. Los estudios realizados concluyen que los equipos de trabajo en los cuales los individuos toman decisiones previas a la discusión de grupo están predispuestos a una baja efectividad en la toma de decisiones y escaso compromiso con respecto a grupos en los que la evaluación y la decisión se dan en un contexto grupal; los individuos llegan a ser más efectivos y ganan más experiencia cuando trabajan en equipo (Fiske y Neuberg ,1999), siendo confirmada por Cremer y Knippenberg (2003), quienes estudiaron 30 grupos organizacionales que se encontraban en crisis, encontrando que la influencia del pensamiento en equipo definido como síntoma de ineffectividad en cuanto al PTD, contradice resultados previos de la historia acerca de los grupos de trabajo, indicando que muchos grupos de trabajo presentan síntomas de falta de identidad con el grupo e ilusión de invulnerabilidad ante la adversidad provocando crisis o como mejor lo señala McGrath y O'Connor (1997), el alcance del equipo así como del PTD es temporal.

Una característica definida de las organizaciones es que sus miembros y departamentos pueden tener un alto o bajo grado de interdependencia entre sí (Stasser, y Titus, 1995), viéndose de esta forma frecuentemente confrontados en sus decisiones lo cual representa un conflicto entre los propios intereses y los intereses de la organización como un todo por ejemplo el bienestar de las organizaciones depende en gran medida de la voluntad de sus miembros para contribuir con factores como tiempo, energía y esfuerzo para lograr los objetivos y proyectos y en esa misma medida el encargado deberá reforzar estas

actitudes presentadas por los miembros para que se sientan motivados, como resultado de este proceso se inicia una fase de empoderamiento que genera total compromiso que ayuda en la cooperación con el líder para que este pueda ejercer un buen PTD, es decir, que es preferible que tener un líder autocrático que mantenga la situación de Status Quo (Victor y Blackburn 1998; Wageman 1999); sin embargo, la actividad de las empresas se desarrolla en el seno de la realidad circundante que es el entorno en el cual se insertan las mismas, este entorno influye de forma decisiva en su funcionamiento, ya que en gran medida el mayor o menor éxito de estas dependerá de su acierto en relacionarse adecuadamente con el conjunto de elementos externos, lo que plantea que en realidad un buen jefe usa una mezcla de estilos, es decir, que puede tomar decisiones autocráticas, no consultivas, cuando el corto tiempo así lo amerita, cuando la decisión no afecta directamente al equipo o cuando por razones estratégicas o confidenciales así sea preciso (Pearce y Gregersen, 1993).

Otro criterio importante en el PTD al que se le ha dado importancia es conceptualizar la construcción establecida por un individuo con respecto al uso de estrategias determinadas por su edad cronológica y su edad subjetiva, es decir, el tiempo de experiencia que lleva en determinado campo (Cleveland y Shore, 1992; Laurance, 1988a). Igualmente se le ha dado importancia a la edad del líder Vs la edad del equipo involucrado y como afecta en el momento de determinar la efectividad del PTD, siendo confirmado por Cleveland, Goldbert y Shores (2003b), en su estudio realizado que contó con la participación de 185 gerentes de diferentes organizaciones con un promedio de edad de 48.67 y 233 empleados con un promedio de edad de 44.16 que arrojó como resultado que

cuando el líder es cronológicamente mayor que el resto del equipo es más fácil el PTD. Sin embargo, este mismo estudio arrojó datos importantes que cuestionan la consistencia de este, puesto que se obtuvieron datos cuantitativos donde los gerentes evaluaron con menos severidad a los empleados cronológicamente mayores que a los empleados menores en la evaluación de desempeño.

La etapa del ciclo vital en la que se encuentra el individuo, es un criterio importante puesto que determina en muchos casos la motivación con la que cuenta el líder y el equipo involucrado en el PTD; esto podría suponer que un individuo de menor edad estaría más comprometido con dicho proceso o viceversa (Bryson, 1994), sin embargo es función del líder promover la motivación de su equipo independientemente de la edad (Dodge, Fullerton y Robbins, 2000).

Existen muchas creencias con respecto al criterio de tiempo que se maneja en un PTD, puesto que se ha concebido la toma rápida de decisión como una ventaja competitiva (Medsker, Williams y Holohan, 1994). El tiempo es un factor determinante en la toma de decisiones, ya que si se requiere un PTD se supone que es para dar solución a actividades que lo necesitan o exigen (Hogh y White (2003); no se puede hablar de cuantificar el tiempo en la toma de decisiones, ya que cada persona tiene criterios diferentes, muchas veces cuentan con información que le permite ver el problema con más sencillez que otra, por lo que el tiempo de respuesta ante la circunstancia es breve y la solución la correcta (Huber, 1993). Por el contrario Baum y Wally (2003), menciona sobre la existencia de casos donde el individuo a quien le

corresponde tomar una decisión, requiere más tiempo del necesario, bien sea porque no tiene suficiente información del caso, porque tiene muchas dudas en cuanto a cual es la mejor decisión o porque el individuo no puede esperar, es decir, que el tiempo lo obliga a decidir casi de forma inmediata, en el momento de enfrentar la situación, esta decisión esta sujeta a riesgos, que en ningún momento son evaluados y entonces cuando decide ya no tiene importancia y finalmente alguien tuvo que tomar la decisión antes, la cual en este caso pudo haber sido una solución efectiva en menos tiempo, pudo no haber sido la mejor pero como no se tomo en un tiempo menor no causó ningún impacto.

Algunos autores, tales como Alge, Wiethoff y Klein (2003), plantean que la toma rápida de decisiones puede producir una mala decisión y bajo desempeño cuando es sacrificada la información por ganar tiempo. Adicionalmente Fredrickson (1984a) encontró resultados positivos en los PTD exhaustivos e integrales cuando su ambiente circundante es estable; no obstante, más adelante esta teoría fué confirmada en un estudio realizado por Friedrichson (1994b) donde encontró resultados negativos cuando el ambiente es inestable, lo que llevo a Vargas (2000), a concluir que la rapidez en el PTD debe adaptarse al contexto dinámico de la organización; no obstante, Eisenhard (1989), descubrió que la toma rápida de decisión no es necesariamente señal de un procesamiento rápido, de hecho se encontró que las organizaciones mas exitosas eran además de rápidas, inteligentes en cuanto a su comprensión multifacética. El decidir con un tiempo que exige respuestas rápidas y efectivas, esta sujeto al tipo de decisión o modelo de

decisión que se utilice tanto individuales como institucionales, porque muchas veces cuando se habla de toma de decisiones los individuos se ubican sólo en un contexto institucional u organizacional, pero esto no es así, porque la toma de decisiones es un proceso que esta presente también en el plano personal o individual (Dess y Beard, 1984).

Finalmente, la hipótesis planteada por Judge y Miller (1991) muestra evidencia empírica donde el tiempo es determinante en la toma de decisiones, pero difícilmente se puede hablar de un patrón para decir cuanto tiempo se necesita para un PTD, sólo el individuo que decidirá será el que determine como y en cuanto tiempo dará solución al problema. No obstante, organizaciones donde se manejan estructuras formales son caracterizadas por jerarquías explícitas reflejándose en sus políticas, descripción de cargos, organigramas, estrategias, planes operacionales, y objetivos son sistemas donde la flexibilidad es mínima y ya esta determinado quien puede decidir o actuar y como hacerlo, así como el tiempo limite para el PTD (Schweiger, 1993). Otras investigaciones como las de Adler y Borys (1996a), indicaron que el desempeño es mejor cuando los gerentes formalizan rutinas en su práctica organizacional; un ejemplo de esto ISO 9000, incrementó sus correspondientes rutinas y relaciones incrementando su alto desempeño (Adler y Borys, 1999b).

Otro criterio que se ha tenido en cuenta durante los últimos años debido a la revolución tecnológica, es la utilización de software especializado, con el fin de facilitar el PTD y la estandarización de rutinas ya mencionadas. Uno de los software más utilizados es el Analytic Hierarchy Process (AHP), el cual está basado en una teoría matemática desarrollada por Saaty (1983), para el PTD,

siendo su principal característica la representación gráfica del problema en una jerarquía y la evaluación de la importancia de cada elemento a través de un proceso de comparaciones, para así obtener la solución final. Con posterioridad Saaty y Farman (1983), pensaron que este modelo encontraría una mayor difusión si se implementara en un paquete de software, ya que en principio los ordenadores permiten, sin necesidad de disponer de los conocimientos matemáticos que el AHP exige, la incorporación de todas las ventajas del modelo y su utilización de forma más sencilla. Fue tal su éxito que hoy en día, éste software lo emplean numerosos clientes entre los que se destacan General Motors, IBM, Xerox, NASA, Merk y Citibank; no obstante, Saaty aclara que su uso no es exclusivo de multinacionales o grandes empresas, sino que puede ser utilizado por PYMES o por cualquier individuo que deba tomar una decisión .

De la misma forma que la mente humana tiene la capacidad de analizar y estructurar la compleja realidad (Saaty y Rogers, 1980), al dividirla en partes e incluir sus aspectos fundamentales consigue una gran cantidad de información que le permite organizar los elementos del problema y su representación como lo hace el AHP, es decir, que al emplear este modelo para el PTD analiza primero la situación, distingue sus elementos y posteriormente la estructura por niveles y alternativas (Saaty, 2000).

Las organizaciones han incrementado la utilización de tecnologías que permiten que los equipos de trabajo se comuniquen no de formas tradicionales, sino, virtualmente (McGrath, 1997). Una reciente investigación examinó el efecto de los equipos cuya comunicación es cara a cara y los de contextos virtuales del PTD (Lam y Schaubroeck, 2000), los resultados indicaron que los

grupos cuya comunicación era cara a cara reportaron una mayor apertura y confianza quedando plasmada en una información concluyente única que los grupos virtuales que se comunicaban sincronizadamente mediante un computador. Adicionalmente, los equipos que comunican cara a cara muestran un nivel más alto de intercambio de información entre los miembros del equipo o denominado en inglés Team Member Exchange (TMX). Cuando estos equipos poseen un alto nivel de confianza, tienen un mejor desempeño gracias a la negociación interdependiente de las actividades, es decir, que en el momento de tomar una decisión de gran magnitud dentro de la organización se asignaran determinadas funciones y actividades a los integrantes del equipo; no obstante cuando el nivel de interdependencia es bajo, a pesar de que los integrantes posean una mente abierta y confianza hacia los demás no se generara un TMX optimo (Fraidin, 2004). Esta investigación buscó comprobar si el proceso de TMX tenia efectos significativos sobre la eficacia del PTD, arrojando datos que comprobaban lo contrario, es decir que no tenia efectos significativos.

El PTD acertadas debe basarse en la objetividad de los datos (Betsch et al, 2001a), más que en los deseos y esperanzas para darles una interpretación adecuada, es por esto que el sistema de gestión de calidad mejora la información que se obtiene y su obtención, se pueden hacer estudios y análisis de futuro, mejorando la información a corto plazo (Betsch et al 2004b). Uno de los problemas que se presenta en el PTD es por parte de estos analistas de los sistemas ya que los resultados deben ser en hechos reales; los analistas deben mejorar los resultados para conseguir las metas y los objetivos marcados en el plan de la organización, todo se da con el intercambio de información que fluya

ya sea negativa o positivamente. Los analistas son los encargados de señalar los defectos y proponer una pronta solución sin perjudicar la organización (Betsch et al 2004b).

La información es la materia prima y fundamental en la toma de decisiones de los analistas en una organización ya que a mayor calidad de información, mejor es la calidad del PTD, como resultado se pueden seguir criterios analíticos exactos e información perfecta porque ésta la vale tanto como el beneficio, o ausencia de pérdidas que se obtengan en base a dicha información; todas las decisiones que se tomen tienen unos beneficios claves primordiales mediante los hechos (Bentler, 1999).

El analista debe tener conocimiento de la organización y sobre todo tener clave la opinión del consumidor, estableciendo comunicación para que la información pueda ser recogida, analizada, resumida y estructurada (Hertwig y Ortmann, 2001). Los analistas de los sistemas también deben aumentar la calidad de las decisiones, para que puedan identificar a tiempo las desviaciones en los objetivos a los cuales se quiere llegar (Bentler, 1999).

La toma de decisiones mediante los hechos nos conducen a aplicar el principio de aproximación que se basa en los datos e información asegurando que estos sean precisos y confiables, ya que con unos datos precisos, es posible aplicar unos métodos de evaluación adecuados para tomar decisiones adecuadas, haciendo que los datos sean accesibles para cualquiera que los necesite, ahorrándose así tiempo en resolver los problemas y ahonda en el conocimiento de las necesidades de los procesos de la organización,

permitiendo lograr mas fácilmente los objetivos de la organización (Hertwig y Ortmann, 2001).

El análisis de los datos y la información utilizando métodos válidos ha de emplearse una buena metodología y procedimiento para analizar la información, y el PTD. Las decisiones, han de ser tomadas de modo que los datos y experiencias pasadas, no han de entrar en contradicción con las futuras decisiones (Hertwig y Ortmann, 2001).

Las organizaciones que ponderan sus opciones y que calculan los niveles adecuados de riesgo emplean el criterio racional de toma de decisiones. Este criterio es especialmente útil en la toma de decisiones no programadas y ayuda a que las organizaciones vayan más allá del razonamiento a priori, del supuesto de que la solución mas superficial u obvia es siempre la correcta (Duncan,1972a); no hay un criterio que determine y garantice que un PTD en una organización se haga de manera correcta. Sin embargo, las organizaciones que aplican un método racional, inteligente y sistemático tendrán mayores probabilidades que otras de llegar a soluciones de alta calidad en los problemas que enfrentan. El criterio racional del PTD es un criterio que incluye procesos que ayudan a las organizaciones a ponderar las alternativas que se les presenta y a elegir la que indica las mayores posibilidades de alcanzar el éxito (Duncan, 1974b), dentro de dichos procesos se encuentran según afirma Gibson (1999) el diagnóstico, definición y determinación de la fuente del problema, acumulación y análisis de los sucesos importantes para el problema, el desarrollo y evaluación de soluciones alternativas del problema, y finalmente la selección de la alternativa mas satisfactoria y la conversión de ésta en acción, concluyendo que

poner en práctica una decisión requiere algo más que dar simplemente las ordenes correspondientes. Deben adquirirse recursos y asignarse conforme sea necesario. Los administradores formulan presupuestos y programas para las acciones que han determinado, eso les permite medir el avance en términos específicos.

Sin embargo, existen criterios que se dan a partir de las características de las personas a cargo del PTD como lo son los líderes y su equipo (Reyes, 1991). El líder no lo es por su capacidad o habilidad en sí mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo. Por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en términos de función dentro del grupo; el líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la organización por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de estas. Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder. Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al equipo y a su vez el líder adquiere status al lograr que el equipo logre las metas, el líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros del equipo. La finalidad última de un líder es realizar la misión con la ayuda del equipo, y para hacerlo, proporciona tal confianza en el equipo que logra desarrollar el compromiso, cooperación, destrezas talentos y primordialmente motivación en el equipo.

La motivación como criterio en el PTD consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño,

es por esto que es necesario pensar en qué puede hacer uno por estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos, en tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios (Mosakowski, 1997); se debe hacer todo cuanto se pueda por incrementar el compromiso y la identificación de la gente con su organización. Su propósito debe ser integrar hasta donde sea posible las necesidades de la organización con las del individuo, de tal modo que éste sienta que si la organización prospera con su ayuda, él también prosperará (Mitchell, 1990). No obstante, la motivación no es sólo cuestión de ofrecer retribuciones e incentivos. La gente tiene que saber lo que se espera que haga y qué le pasará sino lo hace. Necesita tener claro su papel, los objetivos que tiene que alcanzar y los estándares de desempeño y de conducta requeridos (Rajagopalan, 1999).

Ajzen (2002) plantea que una estructura salarial equitativa y competitiva que, en la medida de lo posible, ofrezca incentivos financieros efectivos, se puede elevar el nivel de identificación y asegurar una motivación duradera desarrollando un sistema de remuneración intrínseca. Las retribuciones intrínsecas se dan en el contenido del trabajo y proporcionan satisfacción al permitirle a la gente experimentar la sensación de realización, expresar y usar sus capacidades y ejercer su propio poder de toma de decisiones.

El criterio anterior nos acerca un poco a como todos estos comportamientos son reflejados en la cultura de la organización cuando se esta realizando un PTD. La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento,

sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir metas. Uno de los roles más importantes de la alta dirección es dar forma a la cultura que, con personalidad, tendrá un efecto importante en la filosofía y el estilo administrativo. La filosofía de un individuo ofrece lineamientos para la conducta de PTD en la organización así como también limita el estilo y forma de realizarla (Marlowe y Gergen, 1980).

Finalmente todos los criterios anteriormente expuestos se sostienen sobre la base de la comunicación. Todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión que se desarrolla a través de la comunicación y de un PTD adecuado, por lo tanto la comunicación y la visión son determinantes en la dirección y el futuro de la organización (Renaud, 2000). La comprensión de la visión es particularmente clave para el ejercicio de la comunicación gerencial y empresarial, pues integra una comunidad de visiones y pensamientos en torno a una visión particular. Una buena visión mal comunicada no tiene sentido, del mismo modo, una visión deficiente puede ser mejorada y potenciada con una excelente comunicación (Roberts, 2000); la potencia de la visión está en los efectos de su comunicación, una de las razones principales de la comunicación es desarrollar la visión común. Un buen líder centra la atención en el momento de iniciar un PTD en la coalición de los grupos sobre la ilusión de la visión, en la motivación e inspiración para mantener a la gente emocionada en la dirección de futuro, que los empleados se identifiquen con ella trabajando día a día para lograrla y todo esto a través de un proceso exitoso de comunicación.

Para definir el concepto de comunicación utilizaremos el modelo Shannon-Wiener, que a finales de los años cuarenta se dio a conocer. Su eficiencia viene de su sencillez. Introdujo los conceptos de "cantidad de información" "fuente", "canal", "ruido" y "retroalimentación" en un PTD.

Esta teoría se desarrolla de la siguiente manera: el emisor puede tratarse de cualquier individuo interno o externo de la organización es la fuente de comunicación, quien desea transmitir un pensamiento o idea a otro u otros para el seguimiento de un PTD donde podría tratarse del líder, gerente, cliente, el equipo o quien sea que tenga necesidad de transmitir una información relacionada con el PTD. El código en este caso se refiere a la forma en que se codificará ese pensamiento, incluyendo la habilidad, la actitud, los conocimientos y el sistema sociocultural que es manejado en la organización. Es más, el éxito total de cada individuo se determina también por las habilidades de hablar, escribir, escuchar y razonar. Tenemos ideas preconcebidas sobre temas diversos y esas actitudes afectan nuestras comunicaciones. Se tiene que tomar en cuenta que no se puede comunicar lo que no se sabe y aunque el individuo (emisor) lo sepa, es posible que el receptor no lo entienda. El mensaje es el producto real de la fuente codificadora. Es toda la información que se transmite y si se logra una comunicación exitosa será también todo lo que reciba el receptor.

El canal es el medio a través del cual viaja el mensaje. En una organización y en cualquier situación es muy importante seleccionar el medio más adecuado para transmitir la información y esto dependerá del tipo de información, de quienes deberán recibirlo, las condiciones que se requieren

para el mejor entendimiento del mismo. Tradicionalmente siguen la red de autoridad de una organización los mensajes relacionados con el trabajo de los miembros de la misma, para esto lo más adecuado es un canal formal. Sin embargo otras formas de mensajes como los sociales o personales, siguen canales informales en la organización. El receptor es el objeto a quien se dirige en mensaje. Pero antes de que esto ocurra el mensaje debe ser descodificado proceso mismo que requiere de las habilidades, actitudes y conocimientos previos sobre el tema del receptor. Y posteriormente el elemento que indica en el proceso si hubo éxito o no, nos referimos a la retroalimentación. En la organización se medirá si una información llegó adecuadamente si se recupera respuesta ante el mismo, facilitando así que el PTD sea exitoso. Sin embargo, si ocurre lo contrario, se obtienen respuestas vagas e inapropiadas, fenómeno que le ocurre a un 20% de la población puede causar problemas en la comunicación, ya que provoca en el emisor un temor al momento de hablar o escribir lo que puede desencadenar una decisión no estriba, por ejemplo que éste recurra a los medios inadecuados para comunicarse y así evitar este conflicto pero que a su vez se traduce en otros problemas. Por ejemplo el supervisor de un departamento puede recurrir a memorandos o cartas para transmitir mensajes, cuando una llamada suele ser no sólo más rápido sino también más apropiado.

Esto lleva a la concepción de que existe un grupo de personas en las organizaciones que limitan severamente su comunicación oral y racionalizarán su práctica al decirse a ellas mismas que no se necesita tanta comunicación para que hagan su trabajo con eficacia.

Para lograr que una organización posea una buena comunicación interna y externa es muy importante fijar atención en esta área de forma tal que se pueda aplicar correctivos mediante cursos instructivos, capacitaciones, seminarios o actividades en grupo, creándose de esta forma redes de comunicación que definan los canales por los cuales fluirá la información. Los canales de una organización pueden ser formales o informales y cada uno tiene un uso respectivo dentro de la empresa. Las redes Formales son generalmente verticales, siguiendo la cadena de autoridad y limitadas con las comunicaciones con las tareas organizacionales. Por el contrario, las redes informales no son rígidas en su dirección, puede tomar cualquiera, saltar niveles de autoridad y seguramente satisface necesidades sociales de los miembros internos de la organización, por ejemplo los rumores o chismes, que de no ser bien manejados no son compatibles en el momento de ejecutar las decisiones ya tomadas.

Finalmente a medida que las decisiones se tornan más complejas surge la necesidad de comparar criterios alternativos de acción con relación a criterios en conflicto, deteriorándose así la capacidad de relacionar y evaluar todos los elementos del problema y es así que encontrar un proceso eficaz para la toma de decisiones, se convierte en una necesidad en un mundo donde el futuro es notablemente marcado por el PTD de hoy.

La observación de la naturaleza humana, de su razonamiento y necesidades da como fruto nuevos modelos como el paradigma decisional multicriterial para hacer más fácil y asertivo el PTD, donde el decisor juzgando la importancia de todas las variables establece la deseabilidad de cada opción. La posibilidad de analizar la sensibilidad de la solución ante cambios de

información, de medir la inconsistencia del decisor al realizar comparaciones o el hecho de disponer de un criterio prioritario no solo automatiza el PTD sino que además lo representa con aspectos que convierten al paradigma decisional multicriterial en una herramienta especialmente útil. No obstante, este método tampoco está exento de críticas entre las que se destaca su estrecha dependencia de características tan fundamentales en el sujeto decisor como puedan ser su base cultural o sus conocimientos.

Indudablemente la aplicación del paradigma decisional multicriterial para el PTD exige para su aplicación una preparación mínima así como también es cierto que se puede emplear para tomar decisiones en cualquier ámbito organizacional específico tal como lo apuntan Belton y Gear (1983). Este PTD no pretende, en absoluto mirar su aplicabilidad, cuando es avalado por numerosas organizaciones que lo han llevado a la práctica (Saaty, Rogers y Pell, 1980). Debido, quizás a la compleja naturaleza de los problemas reales, estos aún no han podido resolverse con la debida precisión. En este contexto el PTD dentro de un paradigma decisional multicriterial no arroja sino una nueva luz y aporta así más riqueza al mencionado PTD.

Referencias

- Ajzen, I. (2002). Residual effects of past on later behaviour: habituation and the reasoned action perspectives. *Personality and Social Psychology Review*, 6, 107 - 122.
- Adler, P., y Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling vs. coercive. *Administrative Science Quarterly*, March, 61 - 89.
- Adler, P., y Borys, B. (1999). Building better bureaucracies. *Academy of Management Executive*, 13 (4), 36 - 46.
- Alge, B., Wiethoff, C., y Klein, H. (2003). When does the medium matter? Knowledge - building experiences and opportunities in decision - making teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 91, 26 - 37.
- Baum, J., y Wally, S. (2003). Strategic decision speed and firm performance. *Strategic Management Journal*, 24, 1107 - 1129.
- Bentler, P. (1999). Models of attitude - behavior relations, *Psychological Review*, 86, 452 - 464.
- Betsch, T., Haberstroh, S., Molter, B., y Glöckner, A. (2004). The effects of routines strength on adaptation and information search in recurrent decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 84, 23 - 53.
- Betsch, T., Haberstroh, S., Molter, B., y Glöckner, A. (2004). Oops, I did It again - relapse errors in routinized decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 93, 62 - 74.

- Bryson, N. (1994). An approach to using the analytic hierarchy process for solving multiple Criteria decision - Making problems. *European Journal of Operational Research*, 76 (3), 440 - 454.
- Cremer, D., y Knippenberg, D. (2003). Cooperation with leaders in social dilemmas: On the effects of procedural fairness and outcome favorability in structural cooperation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 91, 1 - 11.
- Dadkhah, K., y Zahedi, F. (2003). A mathematical treatment of inconsistency in the Analytic Hierarchy Process. *Mathematical and Computer Modelling*, 17, 111 - 122.
- Dess, G., y Beard, D. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 29, 52 73.
- Dodge, H., Fullerton, S., y Robbins J. (2000). Stage of the organizational life - cycle and competition as mediators of problem perception for small business. *Strategic Management Journal*, 15 (2), 121 - 134.
- Duncan, R. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 29, 313 - 327.
- Duncan, R. (1974). Personality, organizational culture, and cooperation: Evidence of a business simulation. *Administrative Science Quarterly*, 40, 423 - 443.
- Eisenhard, k. (1989). Making fast strategic decisions in high velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32, 543 - 567.

- Fiske, S., y Neuberg, L. (1999). A continuum model of impression formation from category - based to individuating processes: Influences of information and motivation on attention and interpretation. *Advances in Experimental Social Psychology, 23*, 1 - 74.
- Fraidin, S. (2004). When is one head better than two? Interdependent information in group decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 93*, 102 - 113.
- Fredrickson, J. (1984). The comprehensiveness of strategic decision processes: extension, observations, future directions. *Academy of Management Journal Review, 27*, 445 - 466.
- Fredrickson, J. (1994). The strategic decision process and organization structure. *Academy of Management Journal Review, 11 (2)*, 280 - 297.
- Gibson, C. (1999), Do they do what they believe they can? Group efficacy and group effectiveness across tasks and cultures. *Academy of Management Journal, 43*, 138 - 152.
- Gigone, D., y Hastie, R. (1997). Proper Análisis of the accuracy of group judgements. *Psychological Bulletin, 121*, 149 - 167.
- Hogh, J., y White, M. (2003) Environmental dynamism and strategic decision - making rationality: An examination at the decision level. *Strategic Management Journal, 24*, 481 - 489.
- Hertwig, R., y Ortmann, A. (2001). Experimental practices in economics: A methodological challenge for psychologist. *Behavioral and Brain Sciences, 24*, 383 - 451.

- Humphrey, S., Moon, H., Conlon, D., y Hofmann, D. (2004). Decision - Making and behavior fluidity: How focus on completion and emphasis on safety changes over the course of projects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 93, 14 - 27.
- Judge, W., y Miller, A. (1991). Antecedents and outcomes of decision speed in different environmental contexts. *Academy of Management Journal*, 34, 449 - 463.
- Judy, D. (1984). Genetic screening for employment purposes. *Personnel Psychology*, 37, 423 - 438.
- Lam, S., y Schaubroeck, J. (2000). Improving group decision by better pooling information: A comparative advantage of group decision support systems. *Journal of Applied Psychology*, 85 (2), 565 - 573.
- Marlowe, P., y Gergen, K. (1976). Opponents personality, expectation of social interaction, and interpersonal bargaining. *Journal of Personality and Social Psychology*, 3, 206 - 213.
- McCune, P., (1994). Weapons in the workplace: A review of employee policies. *Management review*, 3, 52 -57.
- McGrath, J., y O'Connor, K. (1997). Groups: Time, performance and human interactions. *Small Group Research*, 22, 147 - 174.
- Medsker, T., Williams, L. y Holohan, P. (1994). A review of current practices for evaluating casual models in organizations behavior and human resources management research. *Journal of Management*, 20, 439 - 448.

- Mitchell, T. (1990). Toward an understanding of intuitive and automatic decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47, 1 - 20.
- Moon, H., Conlon, D., Humphrey, S., Quigley, N., Devers, C., y Nowakowski, J. (2003). Group decision process and incrementalism in organizational decision - making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 92, 67 - 79.
- Mosakowski, E. (1997). A resource based perspective on the dynamic strategy - performance relationship: An empirical examination of the focus and differentiations strategies in entrepreneurial firms. *Journal of Management*, 19, 819 - 839.
- Parks, C., y Cowlin, R. (1995). Group discussion as affected by number of alternatives and by a time limit. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 62, 276 - 275.
- Pearce, J., y Gregersen, H. (1993). Task interdependence and extrarole behavior: A test of the mediating effects of felt responsibility. *Journal of Applied Psychology*, 76, 838 - 844.
- Rajagopalan, N. (1999). Strategic decision Processes: Critical review and future directions. *Journal of Management*, 19, 349 - 384.
- Renaud, K. (2000). Communication richness in electronic mail: Critical social theory and the contextuality of meaning, *MIS Quarterly*, June, 145 - 167.
- Roberts, A. (2000). Relationships among components of credibility and communication behaviors in work units. *Journal of Applied Psychology*, 61, 99 - 102.

- Saaty, T., y Rogers, P. (1980). A theory of the analytical hierarchies applied to political candidacy. *Behavioral Science*, 22, 237 - 255.
- Saaty, T., y Farman, B. (1983). The extended Analytic Hierarchy decisión method. *Mathematical and Computer Modeling*, 11 (15), 141 - 151.
- Saaty, T. (1996). Portfolio selection through hierarchies. *Journal of Portfolio Management*, 6 (3), 16 - 21.
- Saaty, T. (1997). Implementing neutral firing: Towards a new technology. *Mathematical and Computer Modelling*, 26 (4), 113 - 124.
- Saaty, T. (2000). The Analytic Hierarchy Processes: How to make a decision. *Management Science*, 32, 485 - 498.
- Schweiger, D. (1993). The utilization of individual capabilities in group approaches to strategic decision - making. *Strategic Management*, 17 681 - 700.
- Shore, L., Goldberg, C., y Cleveland, J. (2003). Work attitudes and decisions as a function of manager age and employee age. *Journal of Applied Psychology*, 88 (3), 529 - 537.
- Stasser, G., y Titus, W. (1995). Effects of information load and percentage of shared information on the dissemination of unshared information during group discussion. *Journal of Personality and social Psychology*, 53, 81 - 93.
- Vander Pooten, J. (1995). Rational decision - making and structure: Analysis and implications for performance. *Academy of Management Journal*, 30, 7 - 32.

- Vargas, L. (2000). Priority theory and utility Theory and its applications. *European Journal of Operational Research*, 48 (1), 2 - 8.
- Victor, R., y Blackburn, R. (1998). Interdependence: An Alternative conceptualization . *Acedemy of Management Review*, 12, 486 - 498.
- Wageman, R. (1999). Interdependence and group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 40, 145 - 180.
- Winkist, H., y Larson, J. (1998). Attitudes, decisions and habits as determinants of repeated behavior. *Journal of Applied Psychology*, 29, 349 - 369.
- Zhang, G., y Lu, J. (2003). An integrated group decision - making method dealing with fuzzy preferences for alternatives and individual judgments for selection criteria. *Group Decision and Negotiation*, 12, 501 - 515.